

Chapitre IV : Le benchmarking privé et le benchmarking public

Le benchmarking vise à améliorer les performances, il n'est pas une démarche propre aux entreprises mais peut être utilisé même par des administrations publiques. L'utilisation du benchmarking dans le secteur privé et public ne peut se comprendre si l'on ne saisit pas qu'il ait partie intégrante d'une approche qualité, en particulier la démarche de management par la Qualité Totale (TQM). L'étalonnage recherche effectivement l'amélioration continue des processus et la satisfaction des clients.

Section I : Le benchmarking dans le secteur public

Le secteur public subit la pression de la performance depuis un certain nombre d'années. Diverses méthodes visant l'amélioration de cette performance existent, parmi les quelles le benchmarking.

Le secteur public est traversé par un courant de réformes. Il tente notamment de concentrer ses efforts sur les résultats et d'adopter des styles de gestion provenant des entreprises privées. Les services publics ont ainsi tendance, notamment au travers du terme "new public management"¹, à se rapprocher du management privé, nouveaux gestionnaires publics et réinventer le gouvernement.

Aujourd'hui encore, deux enjeux de taille traversent le secteur public :

- tenter de réduire les dépenses publiques,
- faire face à une certaine crise de légitimité des administrations.

Le benchmarking n'est cependant que l'une des nombreuses manières d'améliorer la qualité des services publics.

le secteur public à passer d'une culture administrative à une culture de gestion, et d'une culture d'application des règles à une culture de la performance².

L'une des incitations les plus fortes de recourir à un étalonnage dans le secteur public reste la possibilité d'introduire la concurrence. Les gestionnaires peuvent l'utiliser pour démontrer le niveau de performance atteint, ou afin de chercher les meilleures manières de fournir un service. Le benchmarking permet également une ouverture vers l'extérieur : l'organisation doit admettre qu'elle n'est pas unique, et qu'il existe des sources d'idées pour améliorer ses performances (moteur de changement).

¹ Isabelle BRUNO, La recherche scientifique au crible du benchmarking. Petite histoire d'une technologie de gouvernement, 2008, p.35,
http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RHMC&ID_NUMPUBLIE=RHMC_555&ID_ARTICLE=RHMC_555_0028

² Emilio Pitarelli and Eric Monnier, Benchmarking: the missing link between evaluation and management?p.2,
www.evaluationcanada.ca/.../20001012_pitarelli_emilio_monnier_eric.pdf

Le benchmarking appliqué dans les administrations devrait être considéré comme un élément d'une nouvelle culture de la performance. La plupart des pays prennent avant tout comme référence le secteur privé car il semble offrir les normes les plus stimulantes et une plus grande crédibilité auprès de l'opinion. De nos jours, la nécessité d'une analyse comparative internationale est favorisée par plusieurs facteurs³ :

- La mondialisation et l'interdépendance croissante (questions financières, environnement, communications, ...);
- L'absence de points de comparaison nationaux;
- le désir d'élargir le débat et la réflexion.

Appliquer les principes du benchmarking dans le secteur public peut être tout à fait justifié d'autant qu'il n'est pas nécessaire de se comparer à un autre secteur public traitant en outre du même service proposé, comme l'entreprise Xerox l'a compris rapidement, il ne s'agit pas de copier en améliorant ce que font les entreprises du même secteur mais de confronter à d'autres entreprises dans d'autres secteurs.

Les administrations peuvent donc tirer des leçons du secteur privé pour adapter leur système et leur stratégie qui sont applicables à leur cas.

Sous section I : des exemples de l'application du benchmarking dans le secteur public :

Les Postes australiennes⁴, par exemple, avaient pris comme indicateur le nombre de lettres triées en une journée. Dès lors, le courrier pré-trié était trié à nouveau de façon à améliorer les performances apparentes. Finalement, l'ancienne mesure a été remplacée par le pourcentage du courrier distribué dans les temps de la boîte aux lettres jusqu'au destinataire.

L'autorité de passage de New York City a amélioré son inventaire et opérations de gestion de logistique par le benchmarking avec Federal Express, United Parcel Service, et Delta Lignes aériennes, aussi bien qu'avec des autorités de passage à Houston, à Detroit, à Montréal, à Tokyo, et à Stockholm.

Au milieu des années 90, l'état de la Virginie Occidentale⁵ a dessiné sur les expériences d'une combinaison de secteur public et privé comme elle a abordé des projets de benchmarking se focalisant dessus la satisfaction du client, formation du personnel et développement, et enregistrement sur un seul point de vente d'affaires.

³ Idem, p.6

⁴ Emilio Pitarelli and Eric Monnier, op.cit, p.5

⁵ GOVERNMENT OF ALBERTA, Benchmarking Best Practices: An Overview for Workshop Participants, p.2, www.finance.alberta.ca/publications/measuring/.../module2_overview.pdf

Le système scolaire italien⁶ est en train de traverser une phase de profonde transformation structurelle et d'organisation aussi bien au niveau central que périphérique. La reconnaissance de l'autonomie à chaque établissement scolaire a comporté de nouvelles modalités de gestion et une attention particulière au problème de la qualité des résultats et des processus.

Le passage d'un modèle d'école "dépendant" à un modèle d'école "autonome" sur le plan de l'organisation, de la didactique et de la recherche, a non seulement stimulé une plus grande compétitivité entre les différents établissements scolaires mais aussi, a posé pour la première fois le problème de l'évaluation des performances individuelles des principaux protagonistes et responsables de la qualité du système de formation: les professeurs et les chefs d'établissement.

Le modèle proposé par le Ministère de l'Instruction publique pour l'évaluation de performances des chefs d'établissement est essentiellement axé sur le "jugement de la Qualité de processus mis en route" et des résultats obtenus dans le cadre de l'autonomie. Le modèle consent de mettre en route les processus de benchmarking dans les écoles du même ordre et degré et/ou entre des écoles différentes.

Le secteur public, adoptant une nouvelle culture, s'inspirera des modes de gestion des entreprises privées, pour réduire les coûts, et améliorer l'efficacité des relations administration/usager, qui forment un enjeu considérable. Gagner du temps et donc de l'argent, rendrait l'administration plus compétitive.

Dans cette perspective la mise en place une e-administration⁷, et l'usage des téléprocédures, déchargeront les agents de l'administration en leur faisant gagner du temps, et, réduisant les circuits de prise de décision, d'envisager une réduction de ses personnels.

A cette fin l'utilisation du benchmarking par l'administration traduira le passage d'une culture administrative, à une culture de la gestion.

Section II : Le benchmarking dans le secteur privé

Le benchmarking utilisé par les entreprises privées, a permis de se fixer plusieurs objectifs, parmi lesquels figurent la comparaison permanente des fonctions et processus les plus performants sur le marché, la recherche de nouvelles approches pour améliorer leur rendement, mais aussi la rectification des déficiences et des carences dans leurs stratégie et action.

Les entreprises privées, grâce aux nouvelles technologies permettent un meilleur accès à l'information, à moindre coût, et plus rapidement.

⁶ Salvatore La Rosa, Le processus de benchmarking pour l'amélioration de la qualité du système scolaire, Université de Palerme, p.1, isi.cbs.nl/iamamember/CD2/pdf/777.PDF

⁷ Jean-Jacques Lavenue, Cyberloi, mise en place d'une administration électronique et benchmarking, Université de Lille II, 2008, p. 10, droit.univ-lille2.fr/fileadmin/.../Intervention_Rabat_4_decembre_2008.pdf

Une des sources les plus importantes d'innovation dans la gestion privée est certainement le benchmarking qui consiste à s'inspirer des meilleures pratiques soit au sein du même métier (celles des leaders du marché, ou qu'on observe à l'étranger) soit en vigueur dans d'autres domaines d'activité, éventuellement très éloignés.

Le secteur du luxe et celui de l'hôtellerie⁸ sont parmi ceux qui peuvent le plus inspirer les professionnels de la gestion privée.

Le but du benchmarking est de gagner un avantage concurrentiel. Une approche comparative fait partie intégrante des moyens de recherche de solutions innovantes en dehors des modèles traditionnels de l'industrie. C'est aussi un moyen de rester compétitive.

Section III : Le benchmarking outil de management pour les PME

Face à une pression concurrentielle accrue en raison de la mondialisation et les exigences des clients, les petites et moyennes entreprises doivent augmenter leur productivité et leur compétitivité afin de survivre.

Le benchmarking est devenu un outil stratégique pour les organisations, grandes et petites, et pour les gouvernements qui cherchent à les aider.

Ajoutent que le benchmarking améliore la compréhension des forces et faiblesses des PME par rapport à ses concurrents conduisant ainsi à l'établissement de nouveaux objectifs. Le benchmarking agit alors comme un véhicule d'amélioration de la performance en favorisant la définition d'objectifs élevés mais réalisables. L'utilisation du benchmarking influence positivement la performance des PME opérationnellement et financièrement.

D'après une étude en 2002 concernant l'impact du benchmarking sur les PME⁹, les résultats confirment que la participation à une telle activité permet aux entreprises d'accroître leur performance surtout opérationnelle. Les résultats montrent également le besoin de recherches plus poussées sur l'identification des pratiques exemplaires adaptées au contexte de la PME et sur le rôle que celles-ci peuvent jouer sur la performance de ces entreprises qui opèrent dans des environnements parfois uniques ou très particuliers.

Les PME ont un grand intérêt à s'intéresser de près à cet outil qui devrait faire partie intégrante de la gestion des organisations, car en raison de la mondialisation, les clients se sont accrus, mais l'offre également, aussi bien pour les grandes que pour les petites et moyennes entreprises. Il est donc nécessaire, afin de pouvoir répondre à la demande et

⁸ Le "benchmarking" au service de la gestion privée, Gestion de Fortune, no. 190, 1 février 2009, p. 30, http://www.privatebanking.societegenerale.fr/fileadmin/user_upload/SGPB_FRA/PDF/COMMUNIQUE_PRESSE/09-02-01_Gestion_de_Fortune_benchmarking_gestion_privée.pdf.

⁹ Josée ST-PIERRE, Louis RAYMOND, Éric ANDRIAMBELOSON, Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME, 6^e Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal, web.hec.ca/airepme/images/File/2002/124FA%20-%20JoseeSt-Pierre.pdf

s'adapter à la concurrence, de réaménager ses processus et ses façons de travailler, en profitant notamment des nouvelles technologies, et ce, avec la grande rapidité que rend possible le benchmarking. Ce dernier permet également de faire un constat instantané de l'identification des domaines dans lesquels il est possible d'apporter des améliorations, de rehausser l'exploitation et, en bout de ligne, d'augmenter le bénéfice net¹⁰.

Il est bien sûr nécessaire de l'adapter aux contextes de l'entreprise en tenant compte des contraintes internes qui lui sont propres (culturelles, politiques, sociales). Il faut également savoir que les PME, de par leur petite taille, n'ont pas vraiment la possibilité de profiter de l'analyse comparative à l'interne. Il est donc inévitable qu'elles se comparent avec l'externe pour aller chercher de nouvelles idées, améliorer leurs pratiques et ainsi accroître leurs parts de marché.

Sous section I : Les limites que s'imposent les PME

Le benchmarking reste un peu un territoire tabou et surtout, encore inexploré par les PME, et ce, pour plusieurs raisons :

- Le manque de confiance dans cette formule (la croyance que l'on ne peut comparer que ce qui est comparable),
- les coûts de la recherche,
- le manque de ressources internes pour la mener à bien, sans parler de la honte de copier, enseignée dans toute bonne institution qui se respecte.

Le manque de confiance, attribuable à la nature des entreprises comparées, ne devrait pas freiner les PME dans l'utilisation des résultats, car le benchmarking étant basé sur une comparaison et s'inspirant de méthodes et d'acquisitions technologiques existantes en démontre, au contraire, la faisabilité.

Heureusement, de plus en plus de centres de recherche et de firmes s'intéressent maintenant aux PME et les incluent dans leurs études. Ce changement est attribuable à la croissance du pouvoir économique de ces entreprises, mais également au fait que, n'ayant pas les mêmes moyens que les multinationales ou autres sociétés de plus grande taille, elles ont une pléthore d'idées innovatrices et font preuve d'un grand esprit d'invention.

Il est aujourd'hui très commun de regarder ce que font les autres pour apprendre et cela se fait sans honte tant qu'il s'agit d'échanges. On estime qu'aux États-Unis, près d'un tiers des entreprises ont adopté une telle démarche¹¹. Cette nouvelle idée, jointe à l'idée du travail en équipe qui bourgeoonne de plus en plus dans les discours de la nouvelle gestion,

¹⁰HUGUES BOISVERT, Le Benchmarking (analyse comparative des processus d'affaires) : un outil de gestion également accessible aux PME, FORUM QUALITÉ PRINTEMPS-ÉTÉ 2002, P.13, www2.hec.ca/cicma/communications/.../articles/forumqualite_aout02.pdf

¹¹ Idem, P.15

pousse à penser différemment, et ce qui était autrefois un affrontement devient de nos jours un travail d'équipe favorisant la croissance et l'évolution des entreprises, aussi bien PME que multinationales.

Le benchmarking étant maintenant considéré comme un outil de gestion. Il tend à se démocratiser et est de moins en moins réservé aux entreprises de classe mondiale. Le phénomène peut être attribué en partie aux centres de recherche qui contribuent beaucoup à son expansion au sein des PME. En effet, non seulement vont-ils permettre aux PME d'y accéder à des coûts raisonnables, leur donnant accès à de l'information maintenant prise en grande partie auprès d'autres PME et donc, applicables à leur gestion, mais ils vont également utiliser les informations recueillies pour acquérir de nouveaux enseignements en gestion et ainsi ancrer encore plus fortement son utilisation en tant qu'outil de gestion. Cela remet en cause l'utilisation, évidente maintenant, de diagrammes pour quantifier en chiffres ou en qualité les activités de l'entreprise. Il pourra en être de même pour le benchmarking, qui sera peut-être aussi un jour utilisé dans toutes les entreprises ayant une stratégie de développement.

Section IV : Cas de sociétés appliquant le benchmarking

Après avoir vu les fondements théoriques du benchmarking, nous terminerons par quelques exemples de sociétés ayant appliqué le benchmarking.

Les américains sont passés maîtres dans cette technique qu'ils ont inventée, et l'exemple de Rank Xerox est particulièrement probant. Les grands groupes de ce pays sont très nombreux à utiliser le benchmarking et il faut citer : IBM, Motorola, Chrysler, Boeing, Digital Equipment, 3M¹².

3M a ainsi établi une liste des meilleurs industriels mondiaux dans le management d'une fonction donnée et s'emploie à les imiter. Ainsi, pour 3M :

- Apple est le numéro un dans la gestion des stocks,
- Microsoft le plus au fait des pratiques de marketing,
- Square D est un « pro » du transfert de technologie,
- Motorola développe ses produits à la vitesse du son !

Renault fait figure d'entreprises en pointe dans ce domaine et possède une longue expérience. Lorsqu'elle a entrepris de rationaliser toutes ses fonctions tertiaires, la société nationale est allée consulter des données stratégiques avec un bon nombre de ces concurrents et quelques groupes extérieurs au secteur automobile comme General Electric.

¹² François Jakobiak, op.cit, p. 251

CHAPITRE IV : LE BENCHMARKING PRIVE ET LE BENCHMARKING PUBLIC

Comme a souligner le responsable du benchmarking chez Renault, *Jay Boardman* : « avant d'envisager une reprise des meilleurs pratiques externes, les managers concernés doivent les faire valider par un comité de pilotage »¹³.

Une banque de groupe CIC, la société Nancéienne Varin-Bernier(SNVB), a mandaté Arthur Anderson pour lancer son benchmarking interne qui a fait ressortir des écarts de couts de fonctionnement de plus ou moins 20% entre deux agences de même niveau et la nécessité d'anticiper, communiquer, faire bouger, former¹⁴. Ce benchmark leur permettra d'identifier un niveau de performance cible cohérent avec le cumul de leurs volumes d'activité, en se basant sur des observations réelles et avant toute étude détaillée des processus¹⁵.

LE Gan a, quant à lui, opté pour un type de benchmarking progressif pour ménager les susceptibilités de ses 1600 agents généraux qui ne sont pas salariés de l'entreprise mais sont indépendants et commissionnés¹⁶.

Mobil Oil a fait de même pour ses stations-service aux Etats-Unis. Une enquête auprès de 4000 clients lui montra que seulement 20% s'intéressaient au prix, les autres voulaient l'une des trois choses suivantes : des employés aimables et dévoués, entrer et sortir vite de la station, et de la reconnaissance pour leur fidélité.

A partir de ces données Mobil se mit à réfléchir sur la préconception du service dans ses stations. Mobil benchmark le Ritz-Carlton pour l'accueil aimable et le service, The Home Dépôt pour la fidélisation, et Team Penske pour la rapidité d'action de ses équipes durant les arrêts de course automobile (dus en partie à un équipement électronique fixé sur la tête leur permettant de communiquer entre eux).

A partir de cela, Mobil lança des stations pilotes appelées Friendly Serve en Floride: les pompiers ont des uniformes, l'accueil y est agréable, ils ont des systèmes électroniques fixés sur la tête leur permettant de relayer les demandes des clients vers la caisse, et ceux qui veulent un service rapide ont une voie spéciale. Le chiffre d'affaires de ces stations augmenta de 10%¹⁷.

Pour ses opérations de dépannage de téléphone, GTE a benchmarqué le géant de la vente par correspondance Land's End. Dans cette entreprise, les nouveaux employés recevaient 80 heures de formation, avant de prendre leurs premiers appels. Cet investissement de départ, accompagné d'une formation continue, leur avait donné des compétences exceptionnelles de contact avec les clients et avait permis à l'employeur de laisser

¹³ Revue : Management, N°105, Janvier 2004, Jean Pierre Carrez, « vous manquez d'idées...prenez celles des autres ! », p.47

¹⁴ François Jakobiak, op.cit, p. 253

¹⁵ BANQUE magazine, N°655, Février 2004, Jean François Disez, Patrick Salette, le benchmarking pour mieux calibrer les effectifs, p. 36, 37.

¹⁶ François Jakobiak, op.cit, p. 253

¹⁷ J .Brilman, op. Cit, p. 296

CHAPITRE IV : LE BENCHMARKING PRIVE ET LE BENCHMARKING PUBLIC

d'importants pouvoirs de décision aux employés pour faire immédiatement face à n'importe quelle situation. De même les équipes de GTE ont benchmarké Otis Elevator, connu pour son remarquable système de dépannage. Ils visitèrent Otis Line, un service de dépannage et de communications de 24 heures sur 24.

Tous les appels de réparation viennent à travers un numéro gratuit 800, les réparateurs ont accès à une base de données où sont stockées les caractéristiques de chaque ordinateur et sont équipés de portables munis de communications radios qui permettent de leur transmettre immédiatement les demandes des clients et l'historique des réparations de l'ascenseur¹⁸.

Après la mise en place d'un benchmarking, Kodak Park a remarqué qu'elle faisait trop de "Maintenance réactive" (34 % du temps), moins bien que la moyenne des 19 entreprises du SMRP (19 % du temps).

Pour améliorer la démarche Berson implique le client interne¹⁹, c'est-à-dire le directeur d'usine, par un questionnaire de 32 questions sur les 12 indicateurs dans le but de noter la performance.

- Partout dans les usines, accroissement du travail de prévention, réduction des stocks et du temps passé en réparations urgentes.
- Dans la seule usine de Kodak Park, l'usine la plus importante du groupe dans la ville d'origine d'Eastman Kodak,

Les résultats ont été les suivants :

- La rotation du stock a été accélérée, permettant dès la première année, une économie de 15 millions de FF, et la deuxième année de 27.5 millions de FF.
- Le travail préventif augmenta de 6 % en un an.

L'analyse comparative réalisée par XEROX confirma que les coûts de fabrication américains étaient sensiblement plus élevés, et révéla même au bout du compte que les concurrents vendaient leurs machines au prix que leur fabrication coûtait à Xerox²⁰. Le benchmarking est adopté alors dans toutes les unités d'affaires de Xerox, la part du marché mondial de Xerox était passée donc de 41% à 82% au profit de Canon, Minolta, Ricoh et Sharp.

Dans certain cas, des groupes de sociétés ont subventionné des universitaires et des consultants chargés de procéder à des comparaisons inter entreprises. L'étude la mieux connue et la plus influente est sans doute celle qui a été effectuée par le MIT dans le cadre de l'international Motor Vehicle Program²¹. Ses conclusions positives, à la fin des années 1980, concernant l'efficacité de production des constructeurs automobiles japonais comparés à leurs homologues européens, ont eu un impact significatif à la fois en encourageant les firmes retardataires à faire mieux et en permettant de dégager de nouveaux concept, par exemple ;

¹⁸ Idem, P. 296

¹⁹ Ibidem, p. 295

²⁰ Ibidem, p. 287

²¹ Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, Management de l'innovation" Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel", De Boeck & Larcier s.a, 2006, p. 151

production resserrée comparée à la production en série qui sont devenu monnaie courante auprès des managers et des universitaires. Une approche similaire à l'égard des études inter comparatives a été appliquée aux semi- conducteurs dans le cadre d'un programme mené à Berkeley.

Le recours de plus en plus fréquent au benchmarking a également contribué à l'essor de l'externalisation. L'entreprise maintiendra en interne les activités qu'elle maîtrise de façon plus efficiente que ses concurrents²². Cette supériorité permet l'obtention d'un avantage concurrentiel. Les activités moins bien maîtrisées, non stratégiques, seront externalisées. Ce qui dégagera des ressources supplémentaires pour les activités distinctives. Ce raisonnement rejoint la logique du benchmarking : les fournisseurs possèdent des compétences spécifiques qui seraient beaucoup trop coûteuses pour l'entreprise à recréer par elle-même et /ou qui exigeraient beaucoup trop de temps avant d'être efficace.

A titre d'illustration, American Express a récemment externalisé une partie importante de son activité de télémarketing auprès de trois prestataires spécialisés²³. Près de 700 emplois ont été supprimés ou transférés et les économies se chiffrent à plusieurs millions de dollars par ans. La décision a été prise à un benchmarking des services de télémarketing internes avec les meilleurs prestataires du marché. Le benchmarking avait notamment révélé que :

- Les couts internes étaient nettement supérieurs à ceux des meilleurs prestataires du marché ;
- La productivité et la gestion des ressources humaines étaient totalement en décalage par rapport à ceux des meilleurs prestataires du marché ;
- Les technologies utilisées étaient trop peu flexibles par rapport à celles des prestataires.

²² Isabelle Calmé, Jordan Hamelin, Jean Philippe Lafontaine, Sylvie Ducroux, Fabien Gerband, Introduction à la gestion, 2eme édition, DUNOD, 2007, p. 155

²³ Jérôme Barthèlemy, Stratégie d'externalisation : « Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activité stratégiques », DUNOD, 2001, p. 36

CHAPITRE IV : LE BENCHMARKING PRIVE ET LE BENCHMARKING PUBLIC

Voilà un tableau des sociétés qui on appliquées le benchmarking ²⁴:

Entreprise	Type de benchmarking	Objet du benchmarking	Partenaires
Renault	Interne	Comparer les différentes filiales par domaine d'activité	Renault
Renault	Générique	Réduire les coûts de process spécifiques	IBM, Accenture, Fedex
BNP	Générique	Améliorer la satisfaction des clients	Gan, IBM, Société Générale
France Telecom	Concurrentiel	Accroître le degré de satisfaction de la clientèle	Nortel, Rank Xerox
Société Générale	Générique	Améliorer l'écoute de ses clients	Darty, Accor
Ministère de l'économie	Générique	Réduire le nombre de niveaux hiérarchiques	Nestlé, Air Liquide
Carrefour	Concurrentiel	Améliorer le taux de fidélisation de ses clients	3 Suisses, Mac Donald, Dell,

Tableau 11. Exemples de benchmarking.

Sous section I : Cas en Algérie :

Dans le cadre de la globalisation, le changement est continu et les événements sont imprévisibles. Le benchmarking est un outil stratégique pour les entreprises Algériennes, pour l'illustrer on prend le cas de la grande société en Algérie « Sonatrach ».

Sonatrach cherche à gagner des parts de marché, à atteindre le leader du secteur, voire le dépasser. Le benchmarking peut alors être la solution²⁵.

²⁴ M. Alain DEPPE, Du Management de l'Intelligence Organisationnelle au Management de l'Intelligence Collective, p.12, 13, foad.refer.org/IMG/pdf/Sequence_4-8.pdf

²⁵ MAHFOUF Daoud, le benchmarking Option stratégique pour l'amélioration des performances, Journal ENTP N°61, Avril, Mai, Juin 2004, p.14

CHAPITRE IV : LE BENCHMARKING PRIVE ET LE BENCHMARKING PUBLIC

QUALITE, ENVIRONNEMENT, SANTE ET DE LA SECURITE AU TRAVAIL : une approche managériale commune visant l'amélioration des performances de l'entreprise Sonatrach.

La qualité, la préservation de l'environnement et le management de la santé et de la sécurité au travail constituent, Depuis de nombreuses années, des préoccupations à SONATRACH qui a déjà planifié la certification de plusieurs sites pilote. L'organisation d'un séminaire –BENCHMARKING à Alger, où des entreprises comme BP, ANADARKO, TOTALFINA –ELF ont présenté leurs démarches en matière HSE et ont permis à SONATRACH d'élaborer un plan d'action en répondant a ces questions :

- Comment définir et mettre en œuvre une politique de formation QHSE et avoir un fichier de compétences ?
- Y – a – t'il un diagnostic QHSE permettant de faire ressortir les écarts entre les pratiques actuelles et les exigences des normes en vue d'élaborer une politique QHSE ?
- Comment réaliser un BENCHMARKING avec les majors ?
- Comment réaliser la mise à niveau légale et réglementaire aux standards internationaux avant l'application de la nouvelle loi sur les hydrocarbures ?

Voilà le tableau de comparaison avec les entreprises connue comme leader dans le secteur des hydrocarbures:

CHAPITRE IV : LE BENCHMARKING PRIVE ET LE BENCHMARKING PUBLIC

	CEPSA	ANADARKO	BP	TOTAL (ELF + TOTAL + FINA)
Politique	Politique basée sur les directives ILO International Labour Organisation (OIT 2001)	Texte donnant la vision et les orientations du TOP Management en matière de préservation de la santé, de réduction des accidents et d'élimination des rejets nocifs	Document au sommet de notre système HSE qui exprime nos valeurs et nos aspirations en matière de gestion de l'hygiène , de la santé et de la sécurité	Charte HSEQ du groupe Directive EP01 qui décline la charte du groupe en 12 points
Organisation		Responsabilité de la direction en matière de HSE déléguée à tous les niveaux		Une direction HSE au niveau du groupe et une structure au niveau de chaque branche industrielle
Planification Implantation	Démarche HSE mise en œuvre pour la première fois dans les activités d'exploration	Planification basée sur des procédures relatives au permis de travail, A la prévention des accidents, Aux premiers secours ,aux mesures de sauvetage etc.....	Les objectifs de réduction des émissions de CO2 est planifiée jusqu'à 2030 In Salah Gaz est certifiée ISO 14001 DEPUIS Août 2001	Architecture documentaire Charte HSEQ Directive EP-01 Règles internes Spécifications générales Guides Manuels
Evaluation	Utilisation des standards pertinents de l'industrie	Indicateurs de performances en matière de sécurité, de respect de l'environnement Revue des indicateurs de performances dans une dynamique d'amélioration continue	Selon les standards internationaux et les directives de l'Association des producteurs de pétroles et de gaz (OGP).	Reporting SE hebdomadaire / mensuel / annuel Benchmarking
Audit	Audit indépendant de la direction afin d'assurer des résultats efficaces		Selon une planification préétablie	Audits internes (méthode SMART) Audit par des organismes externes Audit général tous les 4 à 5 ans

Tableau 12. EXPERIENCES ETRANGERES EN MATIERE DE HSE MANAGEMENT SYSTEM²⁶.

Sonatrach à réaliser un benchmarking en se comparant avec les entreprises comme BP, ANADARKO, TOTALFINA –ELF qui ont présenté leurs démarches en matière HSE et ont permis à SONATRACH d'élaborer un plan d'action en quatre axes :

²⁶ La lettre de normalisation N° 05 – OCTOBRE 2001, SONATRACH - SII, L'éditorial Spécial Benchmarking HSE, www.mem-algeria.org/actu/comn/pubt/normalisation5.pdf

Le premier axe :

1. Formation spécifique QHSE.
2. Adaptation à la mondialisation et globalisation.
3. Mise à niveau et veille technologique.

Le deuxième axe :

1. Besoin d'une politique de formation QHSE.
2. S'adapter et appliquer la législation et la réglementation nationale et internationale en matière de QHSE.
3. Définir et divulguer une politique QHSE.

Le troisième axe :

1. S'aligner sur les grands groupes internationaux.
2. Engagement du TOP management.
3. Mise en adéquation des ressources humaines par rapport aux objectifs.

Le quatrième axe :

1. Mondialisation (Compétitivité, Adaptation aux technologies nouvelles, Label).
2. Exigences légales et normes (réglementation de plus en plus sévères).
3. Culture d'entreprise (même démarche, même organisation).

Sonatrach de son caractère dominant sur le marché Algérien dans le secteur des hydrocarbures, a trouvé que le benchmarking est un outil stratégique qui permet de gagner des parts de marché et atteindre le leader du secteur en adaptant les bonnes pratiques des entreprises connu comme leader du secteur des hydrocarbures dans le monde.

PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE DU BENCHMARKING

Conclusion :

Le benchmarking est un formidable levier d'innovation dans l'entreprise. C'est à la fois une méthode d'analyse permettant de s'étalonner en s'inspirant des meilleurs points, et à la fois un état d'esprit, un style de management.

Le benchmarking peut s'effectuer en interne entre les services, ou les entités ; comme en externe, avec ses différents fournisseurs, distributeurs, concurrents, produits du marché.

De ce fait, on découvre l'importance du benchmarking qui se considère comme un outil de management permettant de devancer les concurrents et être le leader dans son domaine.

Son application en Algérie reste restreinte à cause de non reconnaissance du benchmarking ou la crainte de tenter une telle démarche sous prétexte de confidentialité des informations.

L'étude de la démarche d'un point de vue théorique, sera suivie d'une application au niveau du chapitre IV de la deuxième partie relative à l'étude de cas, en vue d'assimiler davantage ses fondements.